

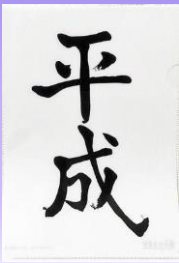
Market Flash

平成の日本経済・経営

平成31年4月30日



日本アルプス電子株式会社
NIHON ALPS ELECTRONICS CO., LTD.



Market Flash

平成の日本経済・経営



平成が終わりを告げる。平成を漢字一文字で表すと何であろうか？「混」という文字が頭に浮かぶ。昭和の時代は戦争とその後の復興、そしてバブルと勢いに乗ってきた日本経済であるが、平成に入り一転して混乱の時代に入った。世界のバランスも大きく変わった。戦争とその後の冷戦が終結し、中国が台頭し米国の影響力が低下した。中東戦争や世界規模のテロ、そして、大規模な自然災害も日本ばかりでなく世界的に多くなった。もちろんその間人間の生活は豊かになり便利になった。昭和の価値観ががらりと変わった。そんな平成は混乱の中で様々な価値観の混在(現在の自国主義もその一つである)が生まれた時代ではなかっただろうか。

平成を概観すると日本は大きな2つの経済危機に見舞われ、そして、その数年後に追い打ちをかけるように大きな災害に見舞われているのである。第1がバブル崩壊とそれに続く金融危機(1989年～1998年)、その間1995年に阪神・淡路大震災が起こり、金融危機の後、2001年にはニューヨークで同時多発テロが発生し、世界の情勢は一変した。第2は、2008年9月のリーマンショックである。直接の原因は欧米におけるサブプライムローンを中心とする金融危機であるが、このリーマンショックが日本企業に与えた衝撃は計り知れなく大きなものであった。そして、2011年に東日本大震災が起こっている。さらに付け加えておかなければならないのが、このような経済的混乱の中で起こった「円高」である。それもそれぞれの底と見られるような時期に円高が起こっている。1995年は80円を切り、2008年～2012年にかけても同じく80円を切る円高になっている。本来であれば国力が落ちていることを考えれば円安になる局面であるが、他通貨に比べてのリスク回避や欧米の急激な金利低下などによって円高となった。このように、平成の時代は日本経済及び日本企業の経営にとっては試練の連続であった。日本経済、日本の企業は、長いトンネルを抜け出せない暗黒の時代だったといわれる。確かに、電機産業(サンヨー、シャープ、東芝等々)の凋落は著しいが、このような逆風・困難を考えると全体的に良く持ちこたえ、成長してきているといいのではないだろうか。自動車産業や素材産業はじめ底力がある企業は日本にはまだまだある。「令和」は、さらなる日本の底力が示される時代になることに期待する。

平成最後のレポートは、31年に及ぶ平成の時代の日本経済と日本経営を簡単に振り返ってみた。これは、日本経済新聞出版社の「平成の経営」伊丹敬之著の第1部を簡単にまとめたものである。第1部は平成の時代を10年ごとに区切って経済と経営の変遷について書かれている。第2部第3部はさらに日本の経営(トヨタと日産の経営の違いについても書かれている)に焦点を当てて日本経営の問題点・課題についてまとめられており是非一読をお奨めする。

平成元年

平成は1989年1月8日から始まる。平成元年、日本はまだまだバブルの真っ最中であつた。そして、世界も大きく変わろうとしていた年である。

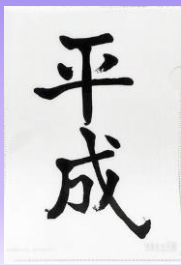
11月9日 ベルリンの壁崩壊

12月3日 米ソの冷戦終結宣言

インターネット時代の幕開けでもあつた。日本では、89年6月、東芝が世界初のノートパソコンを発売。9月にはソニーがハリウッドのコロンビア映画を買収、10月には三菱地所がニューヨークの中心であるロックフェラーセンターを買収した。今から考えるとなぜこのタイミングで・・・ということであるが、バブルとはそういうものだ。

1989年12月大納会の株価:38957円(最高値)

ここからバブル崩壊が始まる！



1989年～1998年(平成元年～平成10年) バブル崩壊・金融崩壊

	銀行貸出残高 (兆円)	日経平均 (年末終値、円)	公示地価平均 (坪、万円)	乗用車新車登録 台数 (万台)
1985年	267.8	13,113	57.7	310.4
1989年	410.6	38,915	190.1	440.4
89/85倍率	1.53	2.97	3.29	1.42
平成31年	535.0	22,258	74.1	443.3

平成元年はバブルのピークであった。その状況を表したのが上の表である。バブルは銀行の過剰貸し出しによって生み出された現象である。1985年からたった4年間で140兆円の貸出増加である。

過剰な銀行貸出 ⇒ 資産購入(不動産、株式) ⇒ 地価・株価急騰
 株価と地価は4年間で3倍になっているのである。

「過剰な銀行貸し出しが行われた背景には、日本の経常収支黒字という問題がある。つまり海外からの金の流入である。日本経済の貿易収支が黒字累積を本格的に始めるのは81年からであるが、それまでの日本経済はそうした貿易黒字或いは経常黒字の累積なしにGDPの成長をファイナンスしてきた。それができる資金循環のシステムができていたのである。そこに、経常黒字の累積という負荷が新たに加わったことになる。その新しい負荷を日本の金融システムはこなさなければならなかった。それが銀行貸し出しの急拡大の、源資側の事情の大きなもののひとつであった。このシステム負荷のこなし方としては、あまりにストレートに国内過剰貸し出しにつながったと思われる。」

日本経済全体も GDP5.4%、完全失業率2.1%、売上高営業利益率3.5%、ROE8.9%
 いずれも平成のほぼピークである。

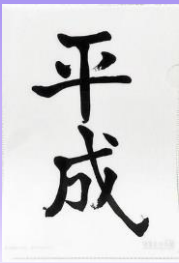
<バブル崩壊>

バブル崩壊が始まったきっかけは、当時の日銀による金融引き締めと大蔵省による不動産融資規制である。

日銀は89年5月に公定歩合を2.5%から3.25%へ引き上げたのを皮切りに計5回連続して引き上げ、90年8月には6%とした。きわめて急激な気上げであった。

一方、大蔵省は90年3月に「不動産融資総量規制」という通達を出した。不動産関連の貸出は一気に収縮し始めたのである。

こうしてバブル崩壊は始まった。



Market Flash

平成の日本経済・経営



株価は90年に入って急落し、**92年、93年と下落が続き、14,000円～15,000円と6割近く暴落**していった。

しかし、不動産については92年までは上昇が続いた。これは、不動産の総量規制が銀行の貸出規制であって、当時金融機関とはみなされていなかった「**住宅専門融資機関(いわゆる住専)**」は対象から外された。これら住専は多くは銀行が設立したもので、貸出規制で縮小した資金は一気にこの住専に流れ込んだ。これがのちに銀行が不良債権を大きく抱えることになったのである。

地価は、91年に241.4万円と史上最高値を記録。現在が約74万円であるので夢のような高値である。その後、92年215.1万円⇒94年127.5万円と急落していく。

(この間、世界では91年のソ連崩壊、90年イラクがクウェート侵攻しその後長きにわたって中東が戦争状態になる)

このように金融においては、バブル崩壊から2～3年の間はさらなるバブルを生みその後の不良債権の大量保有につながっていったのである。同じように一般企業においてもバブルの崩壊にすぐには対応ができずその後の経営難をさらに困難なものにしていったのである。その原因は、**人件費の増加**である。「**日本の法人企業全体では、営業利益総額は90年の49.6兆円から93年の32兆円へ、18兆円も減少した。この減少の最大の要因は、売り上げの増加に比して人件費の増加がかなり課題だったことである。**

この4年間に、年間の人件費増加額は実に30兆円(90年の166兆円から93年の197兆円へ)。しかし、この4年間の売上の増加額は56.5兆円だけ。したがって、売上高人件費率は90年の11.6%から93年の13.7%へと急上昇した。」

設備投資も・・・

人件費ばかりでなく、設備投資においてもこのようなバブルの慣性があった。

90年の設備投資額は57兆円で、その後91年には64兆円、92年は57兆円と非常に高い水準を維持していた。93年にはやっと46兆円に減少した。この慣性の影響で日本企業はその後の過剰設備を抱え、減価償却負担も年間6兆円増えてしまった。93年の設備投資額はその後2017年までのピークであった。

これはまた日本の産業における大きな問題でもあるのだが、あまりにも慎重になり過ぎて設備投資をしてこなかった、今でも企業の保有する現預金は年々増え続けている。売り上げ、利益が回復してきているにもかかわらず設備投資に回せない日本企業の弱みはこのバブル崩壊後の経験などが大きく影響しているものと思われる。

この設備投資を躊躇したために世界的にも競争力を落とした産業が半導体産業である。

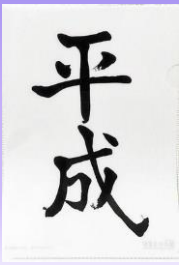
「90年の日本の半導体産業は、世界シェア49%。シェア1位の日本電気、2位の東芝、4位の日立と、トップ5のうち3社が日本企業であった。とくにメモリーでは断トツの世界最強であった。

その日本のトップの位置を積極的な設備投資で揺るがしたのが、韓国のサムスン電子であった。半導体産業に参入してわずか8年後の92年、サムスはDRAMというパソコンに大量に使われるメモリー分野で、世界シェア1位になったのである。そして98年には国別シェアで日本を抜いて1位になる。」

<日本の自己疑問とアメリカ資本主義の勝利>

「バブルの暴走と崩壊は、日本経済と企業の在り方について日本人自身の自己疑問を生み出したと思われる。

自分たちの経済や経営の仕組みに何か大きな欠陥があるから、こんなバカなことが起こるのではないか。さらに、多くの人が豊かさの実感が薄い一方で、時間もないほど働いている。地価の高騰で持ち家が絶望的になった人も多い。自分たちはいったい何をやってきたのか。そう言った疑問である。」



Market Flash

平成の日本経済・経営



日本は、こうした自己疑問を抱えながら、外国からも異質とみられていく。例えば、日米構造協議は日本の貿易構造を見直すために設置された。90年代前半に起こった中東戦争に対する日本の貢献の仕方(お金だけ出す、機雷掃海艇を出すことも国会が大揉めした)に対しても海外から異質とみられていた。

ソ連崩壊とともに米国の資本主義が幅を利かせるようになり(米国は日本より早く90年は景気の底であったが、93年以降は急激に回復していく)その後の米国でのバブルを迎えることになる。

<大幅な円高>

バブル崩壊後、93年ごろから何とか景気も持ち直す兆しを見せ始めていたが、そこに日本を襲ったのが急激な円高である。

93年1月に125円だったドル円が、95年4月には83.8円(最高値79.8円)を記録している。率にして33%も切り上がっているのである。しかし、その後は98年8月まで円安に転じ、144.8円の安値を記録することになる。

このように10年の間に3割の円高から7割の円安へと乱高下を経験した日本企業の経営は、より一層慎重になっていくのである。ただ、ここで強調しなければいけないのは、これまで為替の乱高下で経済が崩壊した国は数多くあるが、日本企業はそのいずれの局面においても耐え忍び、対策を講じて企業経営そのものを拡大させていったという事実は誇れるものである。

このように、バブル崩壊後、何とか小康状態を保ち、このまま地価や株価が回復してくれば不良債権問題もなくなるだろうという楽観論も出てきた。しかし、その思いは実現しなかった。

<金融崩壊>

地価の大幅な下落は不良債権の増大を生み、金融機関はその対応に追われるようになる。

そして、その**不良債権というマグマはついに爆発**する。

1997年11月は魔の月曜日であった。

◆ 11月3日月曜日

準大手の証券会社である三洋証券が会社更生法申請

◆ 11月17日月曜日

都市銀行の一つ北海道拓殖銀行が業務継続を断念、北洋銀行などに営業譲渡すると発表

◆ 11月24日月曜日

山一証券が自主廃業

株取引の損失補填のための「飛ばし」を隠すためにたまった巨額の簿外債務に耐えられなかった

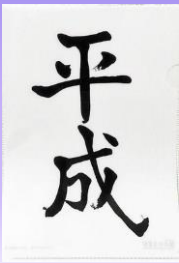
その後98年にわたってこの金融不安が、消費と経営収縮につながり日本経済はどん底を経験する。

98年のGDPはマイナスの1.1%。マイナスとなったのは73年のオイルショック以来である。

主な金融機関の破綻・再編の経緯

年	月	出来事
1990	4	三井銀行と太陽神戸銀行が合併、太陽神戸三井銀行が誕生
		伊予銀行が東邦相互銀行を救済合併
92	4	太陽神戸三井銀行がさくら銀行に商号変更
94	12	東京協和、安全の2信組の経営悪化が表面化。後に破綻
	7	コスモ信用組が破綻
95	8	兵庫銀行、木津信用組が破綻
	4	三菱銀行と東京銀行が合併し、東京三菱銀行が誕生
96	6	住宅金融専門会社(住専)の不良債権処理に公的資金を投入する住専処理法が成立
97	11	北海道拓殖銀行、山一証券が破綻
	10	日本長期信用銀行、国有化決定
98	12	日本債券信用銀行、国有化決定
	6	長銀が商号を新生銀行に変更
2000	9	富士銀行、第一勧業銀行、日本興業銀行が統合、みずほホールディングス(現みずほフィナンシャルグループ=FG)が誕生
01	1	日債銀が商号をあおぞら銀行に変更
	4	さくら銀行と住友銀行が合併して、三井住友銀行に
02	1	三和銀行と東海銀行が合併してUFJ銀行が誕生
	4	発足直後の旧みずほ銀行で大規模システムトラブル
03	3	大和銀行とあさひ銀行が分割・合併し、りそな銀行と埼玉りそな銀行に再編
	12	足利銀行、国有化
06	1	東京三菱銀行とUFJ銀行が合併し三菱東京UFJ銀行が誕生
09	7	新生銀行とあおぞら銀行が合併を発表。その後破綻
15	11	郵政民営化で誕生したゆうちょ銀行が上場
18	4	三菱東京UFJ銀行が三菱UFJ銀行に商号変更

(出所) 有価証券報告書、報道を基に筆者、編集部作成



Market Flash

平成の日本経済・経営



日本と同時に98年ロシアの財政危機が勃発、続いてブラジル危機も起こり、これらが原因でアメリカではロングタームキャピタルマネジメント(LTCM)という大型ヘッジファンドが崩壊した。

98年11月には、日本長期信用銀行が、12月には日本債券信用銀行が実質国有化される。もう一つの債券発行銀行であった日本興業銀行は、翌99年に富士銀行、第一勧業銀行との合併を発表する。これが、銀行大再編への始まりであった。

1999年～2008年(平成11年～平成20年) リーマンショックの悲劇

<金融大編成>

1999年は日本の銀行の大再編が始まった年である。

当時の都市銀行10行を言えるであろうか？

北海道拓殖銀行、あさひ銀行、東京三菱銀行、第一勧業銀行、富士銀行、さくら銀行、東海銀行、住友銀行、三和銀行、大和銀行である。

現在そのまま名前の残る銀行は一つもない。みずほ、三井住友、三菱UFJ、りそなの4つのグループに再編された。

このような再編の背景には銀行の抱える不良債権問題の解決ばかりでなく、規制緩和などを中心とするビックバンが大きな原因であった。

金融ビックバンにより、銀行と証券、生保と損保の業務の相互参入が許されるようになり、金融持ち株会社を中心に金融グループが形成されていったのである。

また**外国為替管理法の規制緩和**も大きく日本企業に影響した。

日本の個人や企業が自由に外国為替決済をできるようにすることで、海外の金融機関と自由に取引できるようになった。これで日本の金融機関と海外の金融機関の競争が自由になっていった。

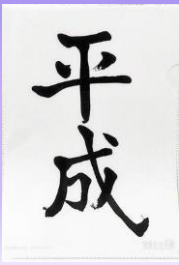
(ちなみに日産自動車がルノーの傘下に入ったのも99年である)

<ITバブル崩壊とアメリカ同時多発テロ>

アメリカのITバブルは「ドットコム企業」と呼ばれるIT関連ベンチャーがアメリカで生まれ、99年から2000年まで小型株式の市場である**ナスダックの株価指数が急上昇した、99年に2000だった指数が2000年には5000まで急騰したのである**。それが、2001年には再び2000まで暴落した。これがITバブル崩壊である。

ITバブルのおかげでコンピューター機器や通信インフラの需要が急速に高まり、日本の電機産業は潤った。しかし、それもつかの間、**ITバブル崩壊とともに日本の電機産業はそれまで以上の大きな痛手を負ったのである**。東芝、日立、松下電器など大手電機メーカーが大幅なリストラをするなど社会的にも大きな反響を呼んだ。

そのような中、**2001年9月11日ニューヨークで同時多発テロが発生した**。ITバブル崩壊と同時多発テロという二つの大きな事件の複合が、日本の産業全体に与えたインパクトは大きかった。鉱工業生産指数でみると、2000年12月の108.7からITバブル崩壊、同時多発テロ後の2001年11月には92.8まで急落した。これはその後のリーマンショックまでの底であった。



Market Flash

平成の日本経済・経営



金融機関の不良債権処理が進まない中、大量な借金を抱えた企業が銀行の支援を受けられずに倒産する企業が増えてきた。2000年7月に**そごうが民事再生法申請**、2001年9月スーパー大手の**マイカルが民事再生法**を申請した。企業の倒産が増えるとさらに銀行の信用不安が大きくなり、いよいよ不良債権処理を強制的にも行わなければ経済停滞の悪循環から抜けられないという議論が高まってきた。2002年になると「一気呵成に銀行の国有化」というような見出しが新聞に載るようになってきた。そして、**2003年にりそな銀行に公的資金が注入され実質国有化**された。これを機に2003年4月に7607円まで落ち込んでいた株式市場が上昇に転じ、年末には1万600円まで回復した。株価も上昇し始めて、経済の「気」も好転し、03年以降、日本経済は緩やかに回復へと向かう。03年と04年のGDPは1.5%、2.2%であった。そして、金融機関も経営が安定していく。この背景には中国経済の急拡大がある。このころから中国は世界経済に大きな影響を与えるようになるのである。

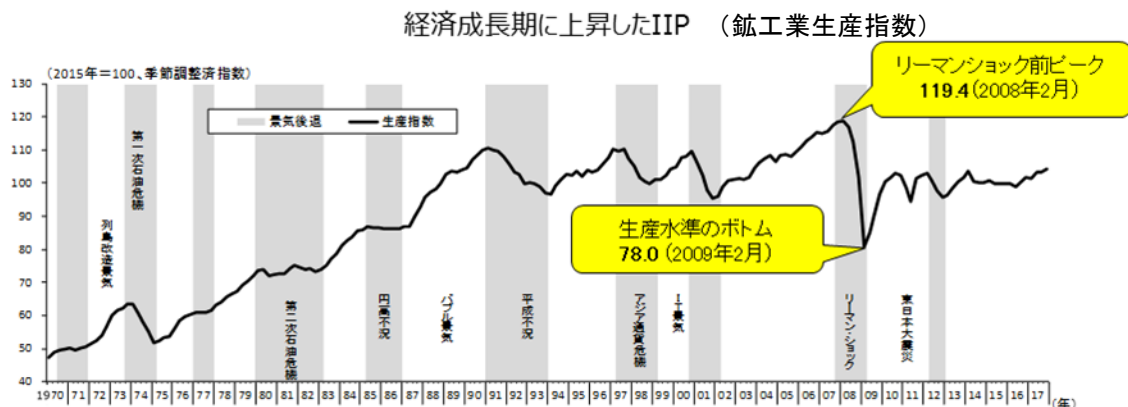
このころの話題はもう一つある。ホリエモンをはじめとする「**会社は株主のもの**」という議論である。元通産省官僚の村上世彰も「株主価値重視」を実践するとして株の買い占めを行いマスコミを騒がせていた。アメリカの超資本主義の考えが日本にも持ち込まれ始めたのもこの時期である。

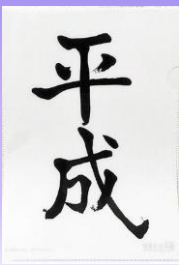
<世界的変革のきっかけとなったリーマンショック>

さて、日本経済は**2003年から2007年までGDP1%半ばを続け回復基調にあった。「バブル崩壊以降の経済低迷という長いトンネルの出口がやっと見え始めた」と、多くの人が思い始めていた。それが、2007年だった。**この年、日本の鉱工業生産指数は110.7とバブル期にもなかったような高い水準を示した。」(2008年2月には119.4まで上昇した)「しかしそれは、つかの間の成長になってしまう。こうした日本企業の回復の背後で、世界的な経済危機が忍び寄っていたからである。**07年8月のパリバショックがその前兆としての予震であり、その本震が08年9月のリーマンショックであった。それが、バブルの傷跡からやっと癒えてきた日本企業を、再びどん底へと叩き落すこととなる。**」

このリーマンショックは米国の住宅ローンのサブプライムローンという信用の低い層への論を証券化した金融商品が崩壊したものである。このリーマンショックは直接的には欧米の金融機関の信用不安をもたらすものであったが、その影響は世界的に広がり日本の経済にも大きな影響を及ぼした。

リーマンショックの2008年9月15日。この日を境に多くの経済指標が激変することになる。





Market Flash

平成の日本経済・経営



まず、金融市場を大きく揺るがし、2008年10月28日、日経平均はバブル崩壊後の最安値6994円を付ける。08年全体の株価下落率は42.1%にもなった。

経済面で一番影響を受けたのが輸出である。08年9月の月間輸出額は7.4兆円ほどあったが、12月には4.8兆円に激減。09年1月は3.5兆円とわずか4か月に半減してしまった。

08年のGDPはマイナス1.1%と1998年に並ぶ大きな落ち込みであった。不思議な10年周期の危機である。

リーマンショックのインパクトは巨大で2009年に日本経済と産業は平成30年間のどん底を経験することになる。

2009年～2018年(平成21年～平成30年) どん底からの回復

リーマンショック後の日本経済は崖を真っ逆さまに落ちると表現してもいいようなものであった。鉱工業生産指数の推移を見ても08年ピークの119から09年2月には78まで30%以上急落した。過去に経験したバブル崩壊やオイルショックの後でもこのような急落はなかったのである。

2009年はさまざまな経済指標でどん底となった。GDPはマイナス5.4%。オイルショックや金融崩壊の年のマイナス1.1%をもはるかに上回る過去最大のマイナスである。

輸出も激減して、54.2兆円という6年前の水準に逆戻りした。前年と比べると輸出の3分の1が消えたのである。

株価はバブル崩壊後の安値である7054円(終値ベース)を記録。完全失業率も、2009年7月には月次データの過去最悪となる5.5%にまで上昇した。

企業決算も直撃し、トヨタは連結営業赤字は4100億円。トヨタの営業赤字は創業直後以来70年ぶりのことであった。

リーマンショックは金融危機であったが、

これだけ日本経済に大きなインパクトを与えた

実体経済への影響という点では日本が一番被害が大きかった。

(これは日銀などの対策が遅れたことも大きな要因であると思う)

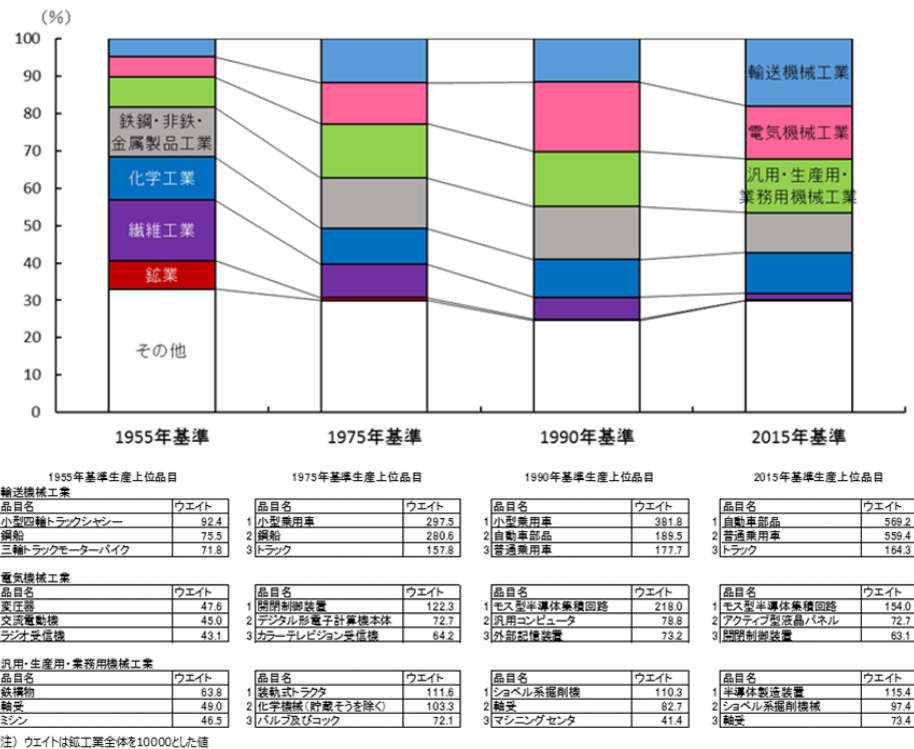
最大の理由は、全世界で需要の収縮が起き、それが日本の輸出の激減につながったことである。

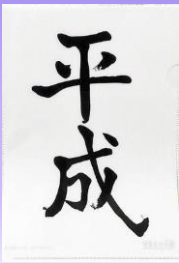
さらに、日本がより大きく落ち込んだ理由は、円高である。08年8月109.2円をピークとして、09年1月90.4円まで5か月で17%も円高へと切り上がっていった。この円高は2013年いっぱいまで100円以下で推移することになる。

第3の理由としては、資源価格の急落である例えば原油価格は04年ごろの40ドル台から上昇を続け08年6月に113.9ドルを付ける。

リーマンショックの後は09年12月には77.7ドルまで下がる。

IIPの産業ウエイトの変化と主な生産品目





Market Flash

平成の日本経済・経営



5か月で7割近い急落である。急上昇の場面では上昇を見据えた発注がある。しかし、急落局面になると製品在庫の調整が進むのである。その調整が急速に進み生産が大きく落ち込む要因となった。

需要の収縮、円高、資源価格の急落などが重なって、日本の製造業が大きな痛手を受けたのである。

<東日本大震災>

このような苦境に耐えながらも日本経済は輸出を中心に回復を始める。2011年2月には鉱工業生産指数は102.7まで順調に回復していった。ところが、そこに襲い掛かったのが東日本大震災という大災害である。

「この震災の産業への影響としては、被災地に立地している事業所の事業活動が長期間にわたって停滞すること以外にも、二つの大きなものがあった。一つは、福島原発の事故があったために全国的にすべての原発の運転が停止となり、全国規模の電力供給危機が発生したことである。第二に、被災地に立地した工場が生産する部品・材料が全国的に供給されているサプライチェーンが機能しなくなり、そうした部品・材料を使う事業所の正常な運営に全国規模で支障が出たことである。」

「こうした自然災害に加えて、**為替市場でまたしても異常な展開**があった。リーマンショック後の国際金融危機のせいで、**自然災害で大きな被害を受けた日本の円が歴史的な円高を迎えるという異常な展開である。普通なら、東日本大震災ほどの大震災は円安に振れる要因になるはずなのに、である。**」

2011年2月に82.5円まで円高となりその後は80円を切るレベルが続く。その要因は日本ではなく欧米にあった。

リーマンショックの後遺症として**米国国債が「AAA」の格付けから「AA+」に格下げされた。**歴史上はじめて最上級の格付けから転落したのである。これにより基軸通貨であるドルへの信認が大きく揺らぎ、ドルが売られることになった。同様に、欧州においてもギリシャ、イタリアなどの国債が大きく売られ、ユーロに対しても円が円高になっていったのである。

(尚、この時期の日本の政治に目を移すと、09年9月から12年12月までは民主党政権であった。国際的に何の影響力を示すこともできず、このような経済情勢に対する対策を打つこともできなかったのは悲劇とっていいだろう)

<電機敗戦>

リーマンショックの影響、急激な円高、様々な苦境に耐えられなかったのがかつて日本の産業の中心であった電機産業である。三洋電機はパナソニック傘下に入り、シャープは台湾資本の傘下に入った。**2012年3月期の決算で、パナソニック、ソニー、シャープ、日本電気が当期純損失を計上し、4社合計で1兆7000億円を超えた。**

「**電機産業は、1980年代以降一貫して、日本産業の本丸であった。自動車産業よりもはるかに大きな比重を持つ、日本のリーディング産業であり続けてきた。その産業で、リーマンショックから東日本大震災の時期に、日本の敗戦が明確になった。敗戦の相手国は、大きな例だけを挙げれば、半導体・テレビ市場で韓国、携帯電話市場でアメリカそして電機ハードのモノづくりでは台湾である。**」

<自動車産業の牽引>

日本の産業は史上最高の円高を乗り越えて、リーマンショック前のピークに向けて徐々に回復していった。リーマンショック前のピークであった07年とショック後の09年を比べてみると、この2年間で失われたGDPは42兆円。そのうち、財・サービスの輸出の減少が32兆円で、GDP減少分の76%にもなっている。その輸出が、史上最高の円高が12年に終わって円安に転じると、かなりのスピードで回復していった。」



Market Flash

平成の日本経済・経営



輸出は円安だけでも増加要因となるが、ドルベースでも回復を示していった。実際のドル円レートは、11年10月の75.3円という史上最高値から13年2月に90円台に戻した後、15年6月の123円までほぼ一本調子で円安へと動いた。背景にはアベノミクスの政策の一つでもある日銀による異次元金融緩和がある。

日本の製造業はこうした円安の恩恵を受けながらも海外生産を拡大させていった。09年の日本の製造業の海外現地法人の全世界売上高は78.2兆円だったが、16年には123兆まで拡大した。この内訳を再業別で見るとほぼ6割を自動車メーカーが占めている。日本の自動車メーカーの海外生産台数は、09年の1012万台から17年には1974万台とほぼ倍増している。この中で最も増加しているのが中国である。

平成時代の後半から中国の存在は日本経済にとっては一番大きな存在となっている。日本の輸出国として中国がアメリカを抜いて1位になったのが2007年である。今後も中国の存在は重要な位置を占めていくであろう。

日本経済はこの10年で様々な苦難を乗り越えて継続的な回復を見せ、戦後最長の経済成長を遂げている。

一方、経営という観点から見ると、コーポレートガバナンス改革、働き方改革など今までの日本の経営手法が見直されてきている。それは相変わらずアメリカ型ガバナンスであったり働き方である。それが正しいのか、日本の経営者の多くも違和感を感じているのではないだろうか。

<日本の雇用と人件費>

「リーマンショック後日本の失業率はかなりのピッチで悪化した。08年9月の失業率は4%だったが、09年7月には5.5%というピークに達する。しかし、その後まだ経済が回復しない中で失業率は一貫して低下し続け13年6月にリーマンショック後初めて3%台に低下する。18年3月には1.2%まで下がる。

リーマンショック後の失業率が1.5%しか悪化していないということは、崖から真っ逆さまに落ちるような生産活動の急落や東証一部企業の08年の経常利益総額がたった2492億円まで急降下したことなどと考え合わせると、驚くべき失業の少なさである。」

「アメリカの08年9月の失業率は6.1%だったが、09年7月には9.5%に跳ね上がる。実に3.4%の上昇である。・・・09年10月には10.0%のピークとなり、11年9月まで2年間も9%台の失業率のままであった。」

明らかに雇用維持の姿勢が強いのが日本だ。アメリカの企業は雇用そのものを減らして人件費を減らしている。日本企業は、雇用量も人件費総額も安定的に維持しようとしている。

リーマンショックで世界最大の被害者日本が、雇用を守り、そして労働者への利益の配分を重視した事実は評価されてよい。

<地力を付けた日本企業>

「リーマンショックで崖から真っ逆さまに落ちた後、東日本大震災に襲われた日本企業。その日本企業が、地力をより強くして戻ってきた。強烈な疾風に、シャキッとした企業が多かったのであろう。

17年度の決算では、過去最高益の企業が続出した。東証1部企業の4社に1社は最高益更新と言われ、東証1部企業全体の純利益総額は前年から25%近く伸びて36.9兆円。リーマンショック直後に2492億円しかなかったことが悪夢に見える。そして、11年以降は自己資本比率も純利益もほぼ一貫して増やし続け、17年度の東証1部企業のROEは10.5%となった。自己資本を減らしてROEを上げるという政策をとらずに、経済産業省の言い出したROE8%をはるかにオーバーしたのである。」



Market Flash

平成の日本経済・経営



平成の日本経済・経営を振り返ってきた。本当にいろいろなことが起こった時代である。日本にとっては逆風のこと
が多く安定した時期はそれほどなかった。しかし、叩かれても叩かれても日本企業はたくましく耐えて前進してきたの
ではないだろうか。中国に経済規模でも国際競争力でも抜かれ、日本企業のプレゼンスが低下したというニュースも
目立つが、これまでに見てきたように日本企業は懸命にどん底から抜け出す努力を続けてきたのである。日本経済
全体がそれほど大きく拡大していない中でも最高益を上げ、**自己資本比率が41%を超すほどまでになった、その日
本企業の経営の本質は、日本的経営の原理を貫いてきたからである**とこの本の著者はまとめている。その原理とは
、「**人本主義**」である。人を大事する経営は、**前述の失業率の米国との違いを見てもわかるであろう。**

(この本では、最後の章でトヨタと日産のこれまでの経営姿勢を比べてこの日本的経営の原理を説明している。大変
興味深いものであった)

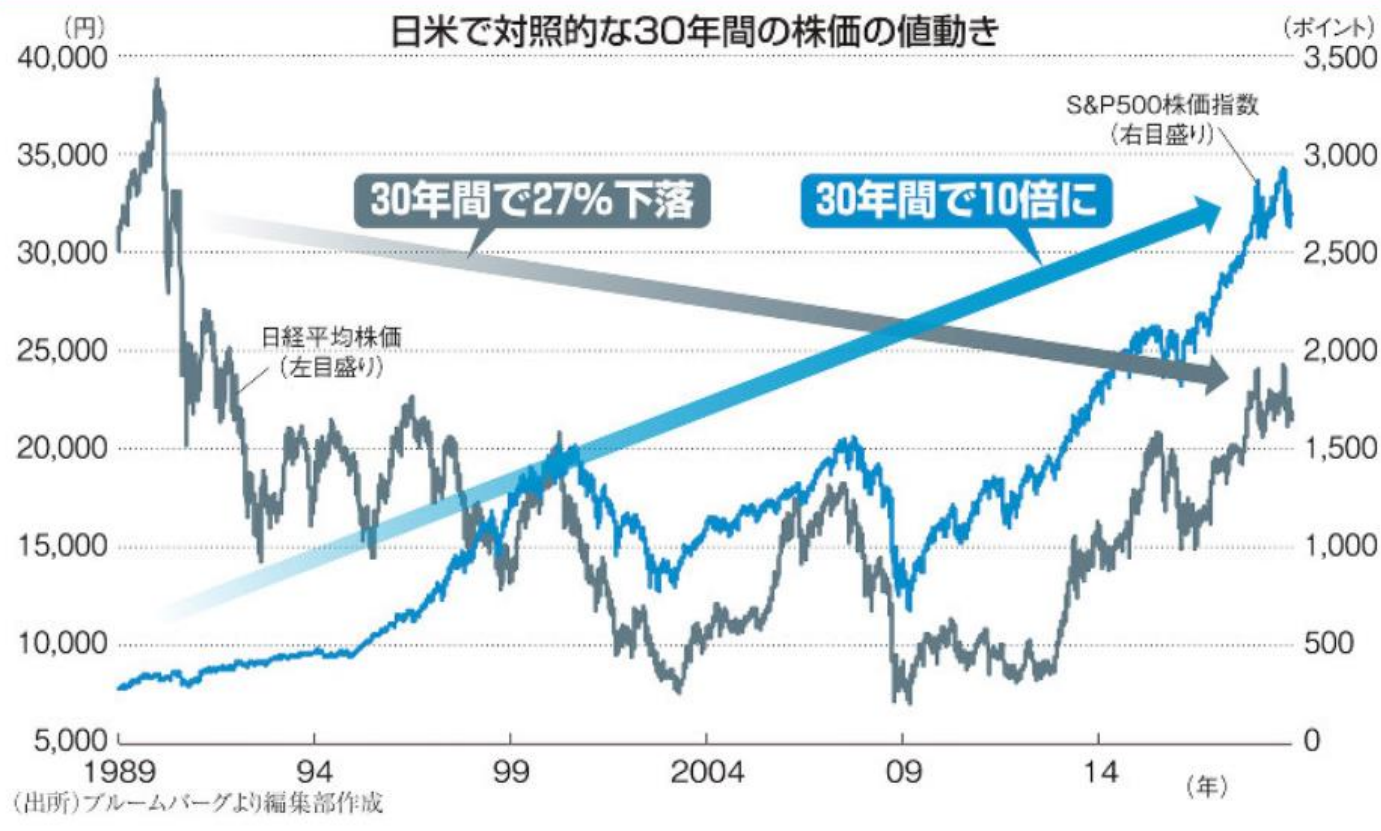
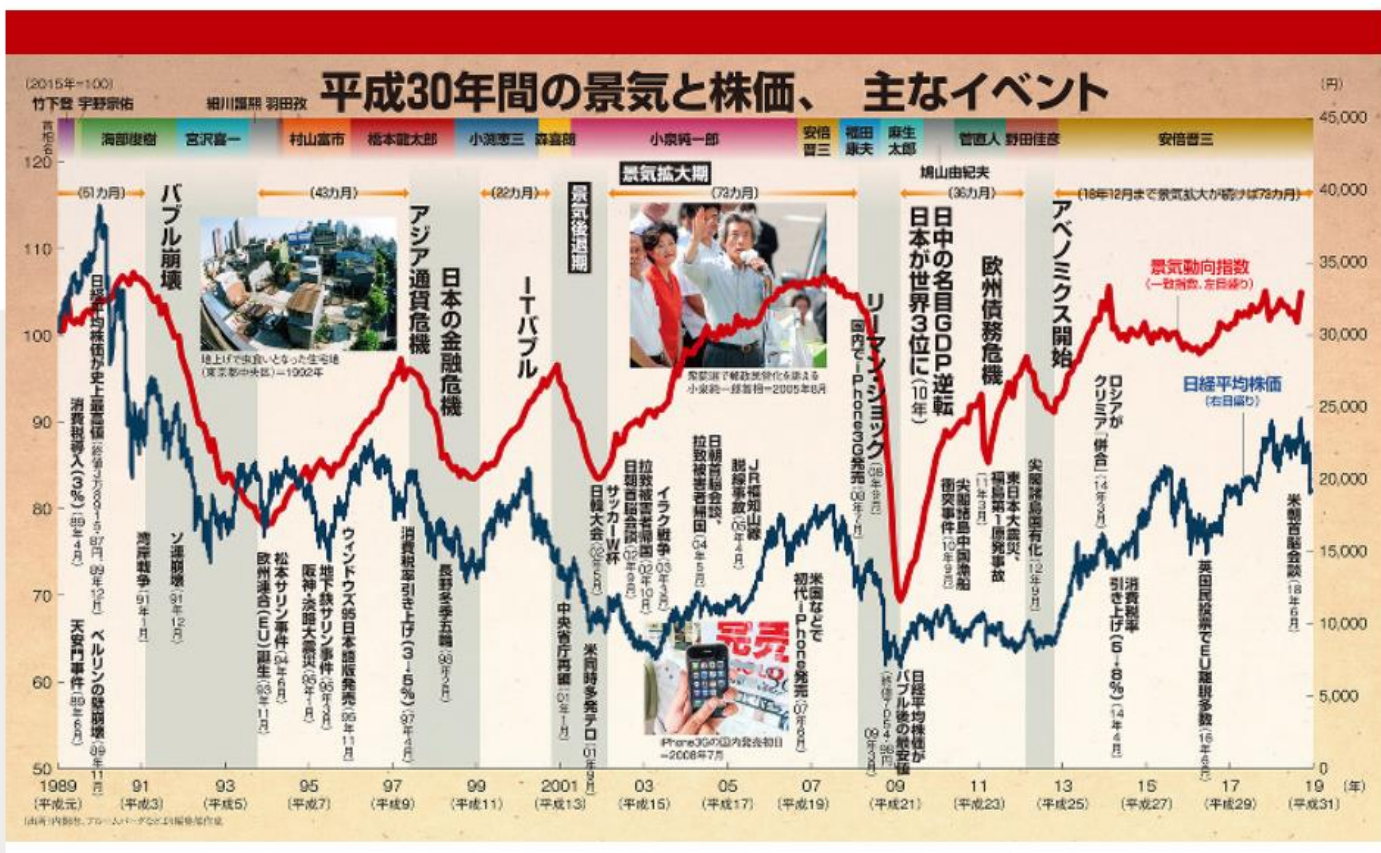
新しい時代を迎える今年も、世界的にみても様々な転換が予想される。トランプ大統領の自国ファーストの考えがそ
の他の国にも影響を及ぼし始めている。米中の貿易戦争も深刻である。経済規模1位2位の国がお互いににらみ合
っているのである。米中は経済ばかりでなく南シナ海をはじめ軍事的摩擦も生じている。

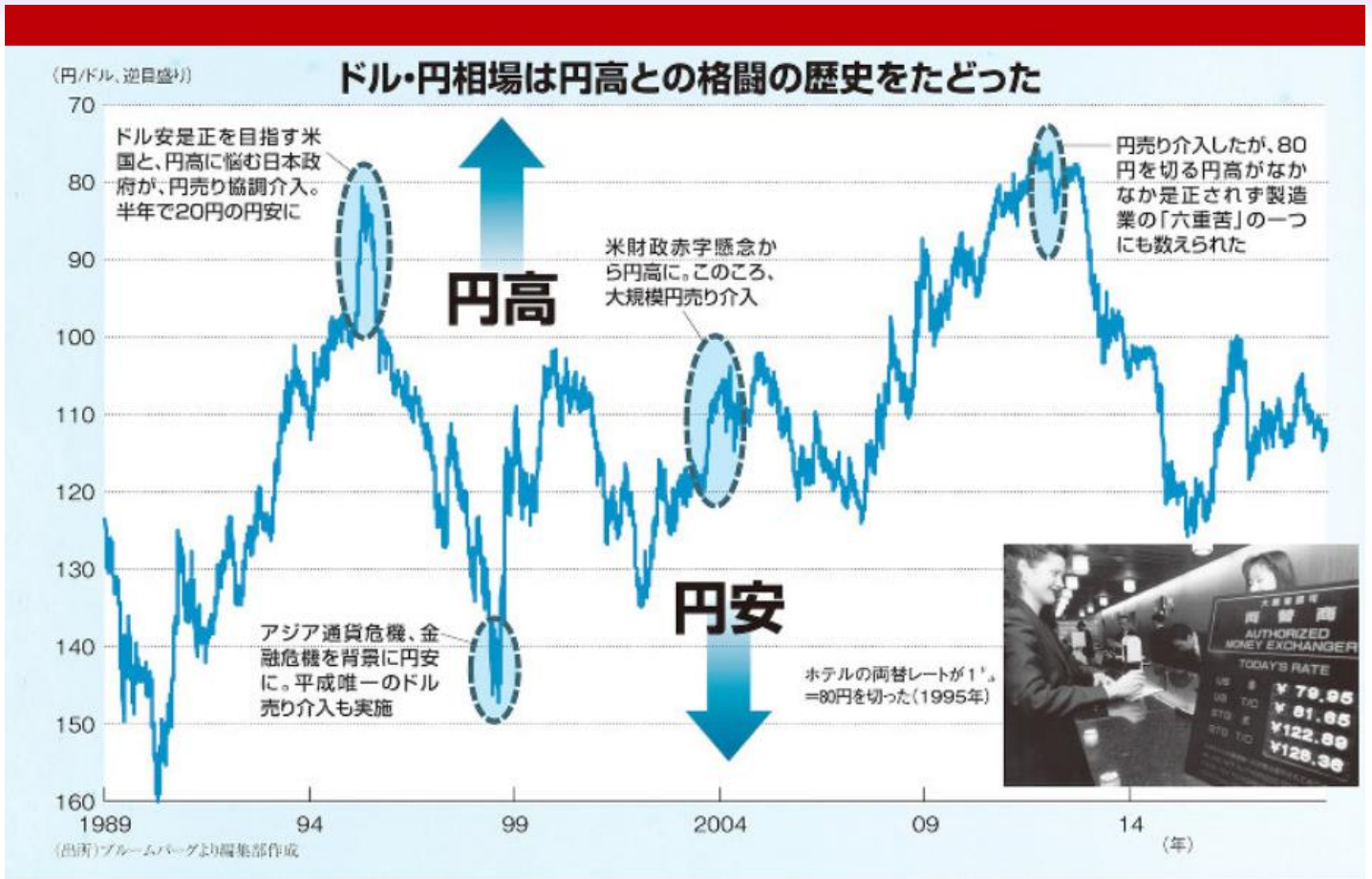
日本の立ち位置がますます難しくなっているが、日本経営の原理を貫くことが大切ではないだろうか！
そして、令和という新しい時代の日本企業はたくましく生き延びていくであろう！

「令和」

春の訪れを告げ、
見事に咲き誇る梅の花のように
一人ひとりが明日への希望とともに、
それぞれの花を大きく咲かせることができる、
そうした日本でありたいとの願いが込められている。

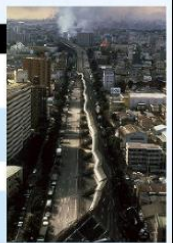






平成の主な自然災害

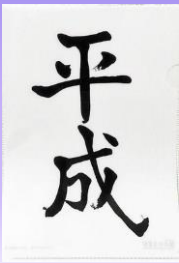
年	月	出来事
1991年	6月	長崎県の雲仙・普賢岳で大規模火砕流。死者・不明43人
93年	7月	北海道南西沖地震。奥尻島を中心に死者・不明230人
95年	1月	阪神・淡路大震災。死者6000人以上。
2000年	7月	三宅島・雄山が噴火。全島民の島外避難指示
04年	7月	新潟・福島で豪雨。16人が死亡
	10月	台風23号が高知県に上陸。近畿・中部・関東を通過。死者・不明98人
	10月	新潟県中越地震。68人が死亡
05年	3月	福岡県沖玄界地震。死者1人
07年	7月	新潟県中越沖地震。15人が死亡
08年	6月	岩手・宮城内陸地震。死者・不明23人
09年	7月	九州北部・中国地方で豪雨。35人が死亡
11年	3月	東日本大震災・東京電力福島第1原発事故。死者1万9000人以上
	9月	紀伊半島で台風12号による豪雨。死者・不明88人
12年	7月	九州北部豪雨。死者・行方不明32人
13年	10月	東京都大島町で豪雨。死者・不明39人
14年	8月	広島土砂災害。77人が死亡
	9月	長野・岐阜両県にまたがる御嶽山噴火。死者・不明63人
16年	4月	熊本地震。2日前にもM6.5の地震。240人以上が死亡
18年	6月	西日本豪雨。広島県や岡山県を中心に死者200人超



阪神・淡路大震災では高速道路が倒壊

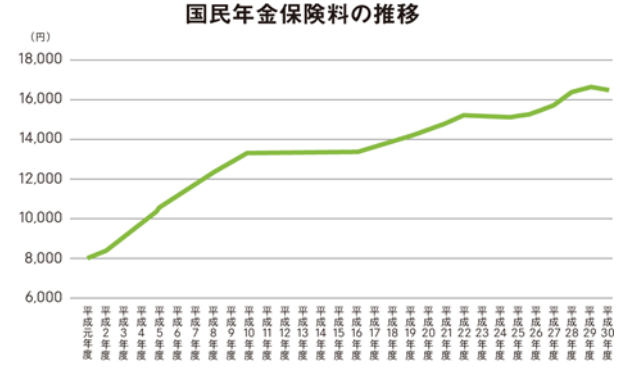
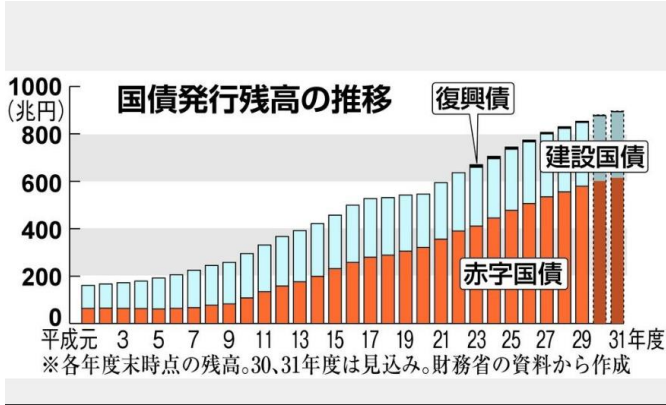


東日本大震災の津波被害(仙台北港)

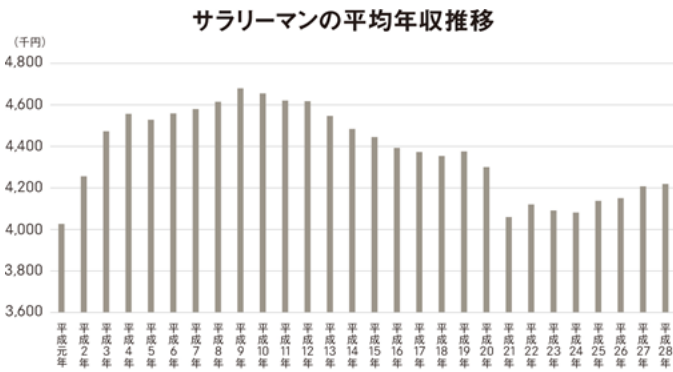


Market Flash

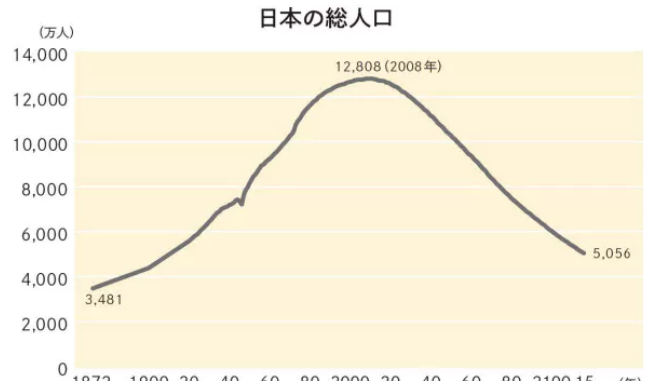
データで振り返る平成



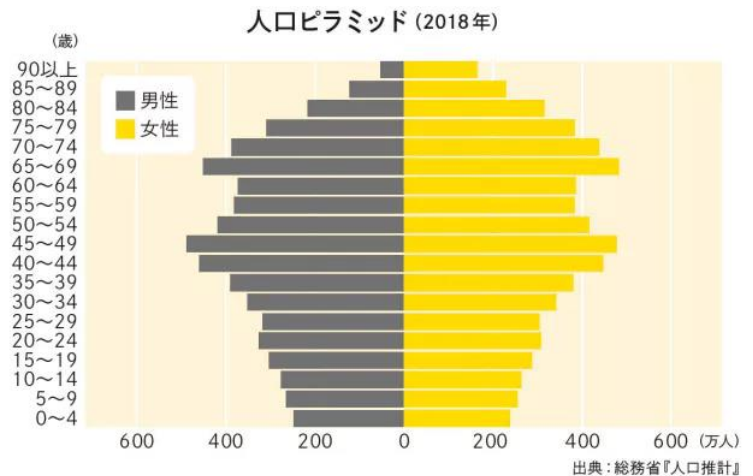
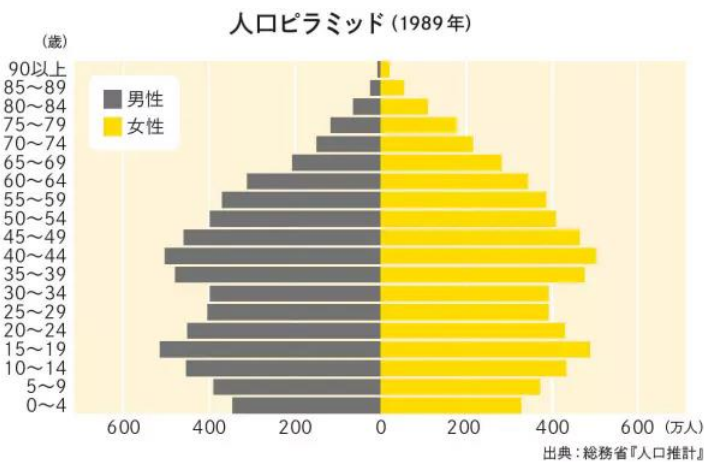
出典:日本年金機構



出典:国税庁「民間給与実態統計調査」



出典:国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集』『日本の将来推計人口』



本資料の内容は作成基準日のものであり、将来予告なく変更されることがあります。また、本資料は信頼できると判断した情報等をもとに作成しておりますが、正確性、完全性を保障するものではありません。

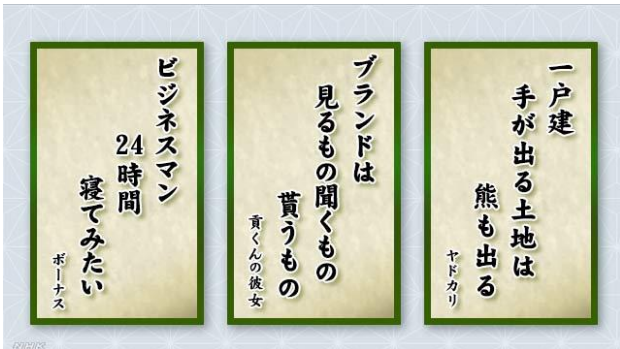
平成

Market Flash

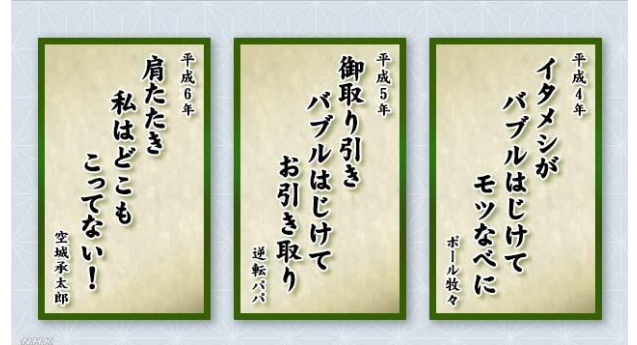


サラリマン川柳で振り返る平成という時代

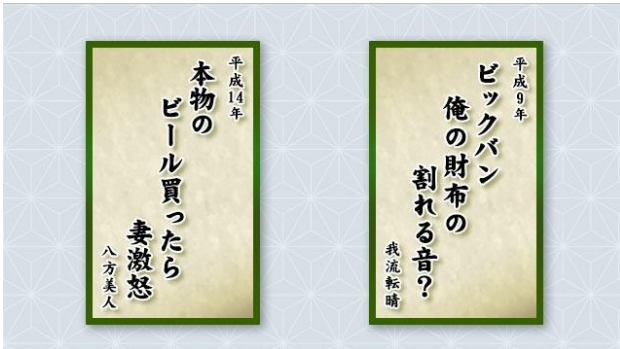
バブル絶頂で迎えた平成。平成2年には...



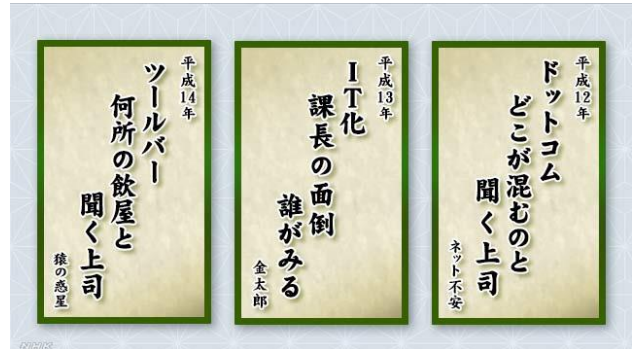
しかし、それも長くは続かず...



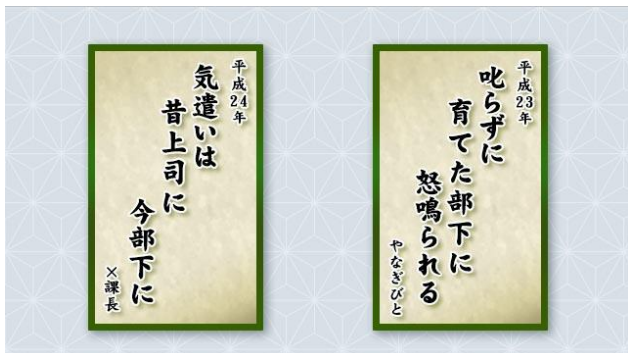
物価が下落し始めてデフレ経済に突入すると...



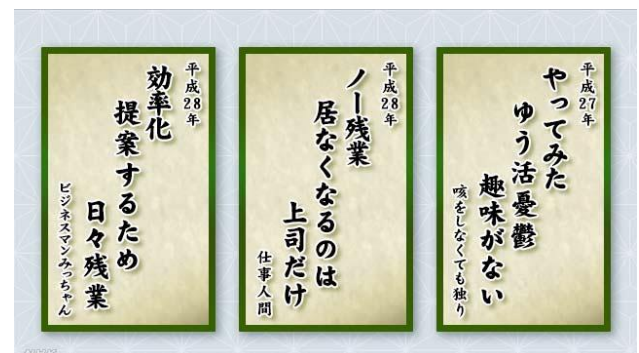
一方でIT革命によって職場の環境は激変し...



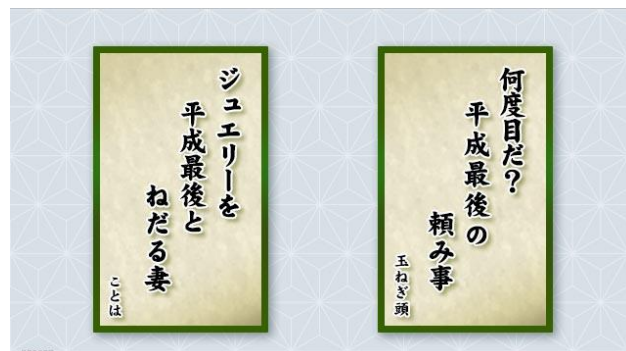
また、職場では上司と部下の関係も変化し...

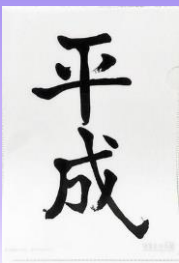


さらに職場で進む「働き方改革」については...



平成31年の入選作には元号が変わることにちなんで...





Market Flash

平成の日本経済・経営

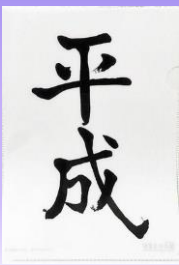


平成
年表

平成10年	平成9年	平成8年	平成7年	平成6年	平成5年	平成4年	平成3年	平成2年	平成元年
1998年	1997年	1996年	1995年	1994年	1993年	1992年	1991年	1990年	1989年
<ul style="list-style-type: none"> ●長野五輪パラリンピック開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●消費税が5%に ●北海道拓殖銀行、山一証券破綻 	<ul style="list-style-type: none"> ●「ポケットモンスター赤・緑」(任天堂)発売 ●「たまごっち」(バンダイ)発売 	<ul style="list-style-type: none"> ●阪神・淡路大震災発生 ●地下鉄サリン事件発生 ●野茂英雄投手が米大リーグドジャースへ移籍 	<ul style="list-style-type: none"> ●関西国際空港開港 	<ul style="list-style-type: none"> ●サッカーJリーグ開幕 ●皇太子さま、雅子さま「成婚非自民の細川護熙内閣発足 	<ul style="list-style-type: none"> ●東海道新幹線「のぞみ」運転開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●バブル経済崩壊 ●長崎県雲仙普賢岳で大火砕流発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●「スーパーファミコン」(任天堂)発売 	<ul style="list-style-type: none"> ●平成に改元 ●消費税3%導入
<ul style="list-style-type: none"> ●Google設立 	<ul style="list-style-type: none"> ●香港返還 ●ダイアナ英元妃死去 	<ul style="list-style-type: none"> ●在ヘル日本大使公邸占拠事件発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●Microsoft Windows 95 発売 	<ul style="list-style-type: none"> ●南アフリカ共和国初の黒人大統領にマンデラ氏就任 	<ul style="list-style-type: none"> ●オスロ合意、パレスチナ暫定自治宣言の調印 	<ul style="list-style-type: none"> ●中国と韓国が国交正常化 	<ul style="list-style-type: none"> ●湾岸戦争勃発 ●ソビエト連邦崩壊 	<ul style="list-style-type: none"> ●イラク軍クウェート侵攻 	<ul style="list-style-type: none"> ●ベルリンの壁崩壊
平成20年	平成19年	平成18年	平成17年	平成16年	平成15年	平成14年	平成13年	平成12年	平成11年
2008年	2007年	2006年	2005年	2004年	2003年	2002年	2001年	2000年	1999年
<ul style="list-style-type: none"> ●大阪府知事に橋下徹氏就任 	<ul style="list-style-type: none"> ●新潟県中越沖地震発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●第一次安倍晋三内閣発足 	<ul style="list-style-type: none"> ●日本の人口減少開始 ●JR福知山線脱線事故発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●NHKドラマ「冬のソナタ」人気で韓流ブーム ●新潟県中越地震発生 ●楽天、ソフトバンクのプロ野球参入決定 	<ul style="list-style-type: none"> ●六本木ヒルズオープン ●地上デジタルテレビ放送開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●サッカーW杯日韓大会開催 ●初の日朝首脳会談、拉致被害者5人帰国 	<ul style="list-style-type: none"> ●ユニバーサルスタジオジャパン開業 ●イチロー選手が米大リーグデビュー ●小泉純一郎内閣発足 ●東京デイズアリーナ開園 ●JR東日本「Suica」サービス開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●三宅島噴火、全島避難 ●九州沖縄サミット開催 	<ul style="list-style-type: none"> ●NTTドコモ「iモード」サービス開始 ●日産自動車が仏ルノーと資本提携 ●茨城県東海村JCO臨界事故発生 ●アイドリングアイドル「嵐」デビュー
<ul style="list-style-type: none"> ●リーマンブラザーズ破綻 	<ul style="list-style-type: none"> ●「iPhone」発売(アップル) 	<ul style="list-style-type: none"> ●「Twitter」サービス開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●米南部で大型ハリケーン「カトリナ」被害 	<ul style="list-style-type: none"> ●Facebook設立 ●スマトラ島沖地震で大津波発生 	<ul style="list-style-type: none"> ●イラク戦争勃発 	<ul style="list-style-type: none"> ●欧州単一通貨ユーロ流通開始 	<ul style="list-style-type: none"> ●米同時多発テロ事件発生 ●「iPod」発売(アップル) 	<ul style="list-style-type: none"> ●ロシア大統領にプーチン氏就任 	<ul style="list-style-type: none"> ●NATO軍がユーゴスラビア空爆 ●マカオ返還

和暦
西暦
国内の主な出来事

海外の主な出来事



Market Flash

平成の日本経済・経営



平成30年	平成29年	平成28年	平成27年	平成26年	平成25年	平成24年	平成23年	平成22年	平成21年
2018年	2017年	2016年	2015年	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年	2009年
<ul style="list-style-type: none"> ● 仮想通貨大量流出事件発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 九州北部豪雨発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 熊本地震発生 ● 天皇陛下が退位の「意向を表明 ● アイドルグループ「S.M.A.P」解散 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全保障関連法成立 ● 東芝不正会計問題発覚 	<ul style="list-style-type: none"> ● 消費税が8%に ● 広島土砂災害発生 ● 御嶽山噴火 	<ul style="list-style-type: none"> ● アベノミクス始動、 ● 「異次元の金融緩和」開始 ● 2010年夏季五輪・パラリンピック東京開催決定 ● 環太平洋経済連携協定(TPP)交渉に日本が参加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東京スカイツリー開業 ● 自公が政権奪還、第二次安倍晋三内閣発足 	<ul style="list-style-type: none"> ● 東日本大震災、東京電力福島第一原発事故発生 ● 女子サッカーW杯で「なでしこジャパン」が初優勝 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本航空が会社更生法の適用申請 	<ul style="list-style-type: none"> ● 衆院選で民主党が圧勝し、政権交代
<ul style="list-style-type: none"> ● 南北首脳会談で板門店宣言、朝鮮半島非核化へ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国文在寅大統領就任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 英国のEU離脱決定 ● 米大統領選でトランプ氏勝利 	<ul style="list-style-type: none"> ● パリ同時多発テロ事件発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● イスラム過激派「IS(イスラム国)」国家樹立宣言 ● 西アフリカでエボラ出血熱感染拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 韓国初の女性大統領に朴槿恵氏就任 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国共産党総書記に習近平氏を選出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 北朝鮮の金正日総書記死去 ● 「アラブの春」で独裁政権が相次いで崩壊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国が日本を抜いてGDP世界第2位に 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国の黒人大統領にオバマ氏就任